



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Steter Anstieg der Importe bei den Unternehmensberatungen

Wohlgemuth, A C

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174037>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Wohlgemuth, A C. Steter Anstieg der Importe bei den Unternehmensberatungen. In: Neue Zürcher Zeitung, 303, 29 December 2012, 28.

Steter Anstieg der Importe bei den Unternehmensberatungen

Consultingbranche setzt oft auf ausländisches Know-how. Von André Wohlgemuth

Die Branche der Unternehmensberatungen importiert Methoden und Mitarbeiter in die Schweiz. In den vergangenen Jahrzehnten stieg aus Kostengründen der Anteil an Ratgebern aus dem Ausland kontinuierlich an.

Die von der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater Asco publizierten Daten zur Schweizer Unternehmensberatungsbranche weisen für 2011 eine Wachstumsrate von 9,1% auf, was das BIP-Wachstum von 2,1% deutlich übertrifft. Für 2012 wird mit einem weiteren Anstieg um 4% gerechnet. Von speziellem Interesse ist ein Blick auf die Entwicklung des Importanteils dieser relativ jungen Branche.

Zunächst nur US-Anbieter

In der Pionierphase nach dem Zweiten Weltkrieg stand bei der klassischen Unternehmensberatung in der Schweiz der Import im Vordergrund; primär aus den USA. Bald entwickelte sich aber durch Firmengründungen eine eigenständige Dienstleistungsbranche, die die vielen Import-Ideen mit «Swissness» versah und zunehmend eigene Methoden und Beratungsprodukte anbieten konnte. Auch die Importeure gründeten Niederlassungen in der Schweiz und rekrutierten vor Ort. Damit sank der Importanteil auf unter 10% und verharrte bis vor etwa 15 Jahren dort.

Seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahre nimmt der Import von Beratungsdienstleistungen wieder zu. Treiber dieser Entwicklung sind die global aufgestellten Unternehmensberatungsfirmen. Diese begannen durch Auslagerung einzelner Arbeitsschritte von Beratungsmandaten in «Billigländern» wie nach Indien oder auf die Philippinen. Dies betraf vor allem Analysen und die Herstellung von Präsentationsfolien. Aufgrund der relativ tiefen Löhne in den Lieferländern wird dieser Importschub aber nicht in den Zahlen sichtbar. Erst mit dem Personenfreizügigkeitsabkommen 2002 erhält der Import eine neue Dimension. In der Folge zeichnet sich der vermehrte Einsatz von ausländischen Unternehmensberatern in Schweizer Projekten ab. Daten liegen seit 2007 vor: Der Importanteil stieg auf ein Viertel

des Marktvolumens.

Bei grossen Mandaten kann die Wettbewerbsfähigkeit bei Schweizer Projekten oft nur aufrechterhalten werden, wenn im Beraterteam der Anteil von Beratern aus dem Ausland mit geringeren Löhnen erhöht wird. Hinzu kommt in den letzten Jahren der Mangel an erfahrenen Schweizer Unternehmensberatern. Der rasche Importanstieg in den jüngsten Jahren geht aber auf die vermehrte Präsenz von Unternehmensberatern aus Deutschland zurück, denn in Deutschland sind die Honoraransätze zum derzeitigen Wechselkurs tiefer als in der Schweiz.

Um die Auswirkungen der gegenwärtigen Situation zu verstehen, muss berücksichtigt werden, dass die Unternehmensberatungsbranche aus verschiedenen Segmenten besteht. Die Global Player, darunter die grossen Strategieberatungsfirmen, spüren den Preisdruck in der Schweiz am stärksten. Die lokalen Anbieter, die traditionell mit tieferen Honoraransätzen operieren, sind diesem Druck weniger stark ausgesetzt. Sie können ihm aber auch weniger flexibel begegnen, weil die Löhne all ihrer Berater in Franken bezahlt werden. Die Global Player haben – unterstützt durch die Personenfreizügigkeit – Ausweichmöglichkeiten.

Wie sehen die Chancen für die Absolventen der hiesigen Hochschulen aus? Tatsächlich scheinen einige Global Player in der Schweiz zurückhaltender zu rekrutieren. Wird deshalb der Import in Zukunft weiter zunehmen? Wäre Unternehmensberatung ein Massengeschäft, dann wäre dieses Szenario denkbar. Der Markt für Unternehmensberatung ist jedoch vielfältig, denn die Bedürfnisse für Consulting sind verschieden. Dies ist ein Hauptgrund für den geringen Konzentrationsgrad in dieser Branche. Unverändert seit über zehn Jahren sind es 20 Unternehmensberatungsfirmen, die 75% des Marktvolumens abdecken. Dies ist weit entfernt von anderen Branchen, in denen die drei bis vier grössten Anbieter über 75% des Marktvolumens beherrschen. Die 20 grössten Unternehmensberatungsfirmen erhalten oft grenzüberschreitende Mandate, die meistens von Klienten vergeben werden, die auch global operieren. Eine grössere Zahl von Mandaten geht an die übrigen der rund 560 Unternehmensberatungsfirmen in der Schweiz. Diese Aufträge haben in der

Regel eine stärkere lokale Komponente, die ein entsprechendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der hiesigen Unternehmenskultur voraussetzt. Dieser Markt ist dem Importdruck weniger stark ausgesetzt. Dies gilt allerdings nur für jenen Teil von Beratungsaufgaben, die sich nicht industrialisieren lassen. Hier ist der Preis keinesfalls das entscheidende Selektionskriterium, sondern die Gewähr, dass die anstehenden Herausforderungen beim Klienten nachhaltig gemeistert werden. Sobald es sich um multiplizierbare Beratungsaufgaben handelt, sind globale Unternehmensberatungsfirmen, die einen industrialisierten Consulting-Ansatz verfolgen, bezüglich Know-how und Angebotspreis im Vorteil.

Steigender Importanteil

Der Importanteil wird unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen und bei der Stärke des Franken vermutlich weiter wachsen. Aufgrund der spezifischen Nachfrage in der Unternehmensberatung wird jedoch eine Verlangsamung eintreten. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass für ausländische Berater im Kanton Zürich nach 90 Tagen die Quellenbesteuerung greift, die ungeachtet eines Doppelbesteuerungsabkommens zum Beispiel vom deutschen Fiskus nicht angerechnet wird.

Die lokalen Unternehmensberatungsfirmen und Einzelberater vor Ort sollten sich daher auf die Projektaufgaben konzentrieren, die von den Global Playern aufgrund ihres anderen Geschäftsmodells weniger gut erfüllt werden können. Denn in der klassischen Unternehmensberatung sind nach wie vor nicht die Marke, sondern die Beraterpersönlichkeiten und das Vertrauen für die Mandatsvergabe entscheidend.

André Wohlgemuth ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Eigentümer von Arcom Management Consulting.